

# Der Ressourcenverschleiss

Text Rolf Düggelin

Bilder zVg

**Die Motivation am Arbeitsplatz lässt in vielen Unternehmen zu wünschen übrig. Der häufigste Grund für diesen Missstand sind Vorgesetzte ohne Führungsqualitäten. Was muss eine gute Chefin oder ein guter Chef tun, damit Mitarbeitende voller Elan an die Arbeit gehen und im Unternehmen bleiben wollen?**



Unzufriedene und unmotivierte Mitarbeitende sind nachweislich krankheitsbedingt öfters abwesend.

Eine repräsentative Studie des US-Beratungsunternehmens Gallup, die kürzlich für das Jahr 2018 veröffentlicht wurde, zeigt ein erschreckendes Bild. Gallup schätzt den volkswirtschaftlichen Schaden, der deutschen Unternehmen durch demotivierte Mitarbeitende jährlich entsteht, auf bis zu 103 Milliarden Euro. In der Schweiz kann man diese Zahl durch 10 teilen – es bleibt eine erschreckend grosse Zahl.

Die gleiche Studie zeigt auf, dass in Deutschland nahezu jeder siebte Arbeitnehmende bereits innerlich gekündigt hat. Diejenige Gruppe, die lediglich Dienst nach Vorschrift macht, weil sie nur noch eine geringe emotionale Bindung zum Unternehmen und zum Arbeitsplatz verspürt, macht über 71 Prozent aus! Lediglich 15 Prozent der Mitarbeitenden sind voll motiviert.

Was ist bloss passiert mit den vielen Menschen im arbeitsfähigen Alter, die grundsätzlich leistungsbereit sind?

## Viele Chefs überschätzen sich

Der häufigste Grund für diese Misere sind Chefs, denen es an Führungsqualitäten mangelt. Viele Vorgesetzte sind aufgrund von Sympathieboni, ihres Namens und natürlich ihrer fachlichen Qualifikationen gewählt oder befördert worden. Nicht selten spielen auch narzisstische Charaktereigenschaften beim Vorwärtkommen und Überholen eine

Rolle. Auf Führungspositionen sind solche Leute oft nicht vorbereitet und deshalb schnell überfordert. Als Führungspersönlichkeit wird man nur sehr selten geboren – nicht wenige Chefs neigen dazu, sich hier zu überschätzen.

Wie definiert man einen guten Führungsstil? Man könnte ebenso fragen, was erfolgreiche Organisationen und Unternehmen von weniger erfolgreichen unterscheidet. Entscheidend sind vor allem die Chefs mit ihrer Grund- und Werthaltung, ihrem Charakter und ihren Fähigkeiten, mit Menschen umzugehen.

## Was sind gute Führungsqualitäten?

Vorgesetzte sind Identifikationsfiguren und erzeugen eine emotionale Bindung. Ein guter Chef beziehungsweise eine gute Chefin muss

- den Mitarbeitenden mit klaren Worten sagen, welche Ziele zu erfüllen sind und was erwartet wird.
- verlässlich sein, klare Werte und Positionen vertreten, auch bei Gegenwind. Ein Wort muss ein Wort bleiben.
- Mitarbeitende spüren lassen, dass er/sie ihnen vertraut, beispielsweise indem er/sie delegiert.
- Gelassenheit ausstrahlen, Prioritäten setzen können.
- wissen, wann es sich zu kämpfen lohnt und wann nicht.
- Mitarbeitende vor Ungerechtigkeit schützen.
- den Mitarbeitenden die Lust an der Leistung vermitteln.

Autor Rolf Düggelin ist Wirtschaftsmediator und Konfliktmanager SKWM



Damit Mitarbeitende motiviert und leistungsbereit bleiben, braucht es Chefs mit Führungsqualitäten. Wertschätzung, Anerkennung und Respekt sind entscheidend.

Aus der eingangs erwähnten Studie geht hervor, dass mangelnde Wertschätzung und mangelndes Vertrauen als Hauptgründe gelten, weshalb Mitarbeitende ein Unternehmen verlassen oder sich demotiviert einigeln und nur noch einen Teil ihrer möglichen Leistung bringen. Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen der entgegengebrachten Wertschätzung und der emotionalen Bindung von Mitarbeitenden an ein Unternehmen oder eine Organisation.

Erfolgreich kann man nur mit guten Angestellten sein. Aufgrund der demographischen Entwicklung dürfte es in den nächsten 20 Jahren zu einer Hauptaufgabe von Arbeitgebern werden, gute Mitarbeitende zu finden und zu halten.

### **Wertschätzung ist wichtig**

Demotivation ist schlichtweg verboten. Erfolgreiche Unternehmen machen vor, wie das möglich ist:

- flache Hierarchien,
- Motivation durch Sinn,
- Platz für Individualität und Kreativität,
- Verpflichtung auf Werte,
- Flexibilität trotz guter Organisation,
- Kultur der Augenhöhe,
- führen mit gut kommunizierten Zielen,
- besondere Wertschätzung auch für ältere Mitarbeitende,
- Weiterbildungsoffensiven,
- Transparenz,
- Selbstverantwortung,
- längerfristiges Denken,

### ■ korrekter Umgang mit Fehlern und Konflikten.

Warum lässt man es hierzulande in Unternehmen und Organisationen zu, dass so viele Mitarbeitende demotiviert sind und ihre Leistung bei weitem nicht bringen können oder wollen? Warum realisiert man den immensen materiellen und menschlichen Schaden nicht? Warum wundert man sich über die zunehmenden Absenzen, Burnouts und Kündigungen? Über schwindende Qualität, reklamierende Kunden, Imageschäden und Streitereien innerhalb und ausserhalb der Organisationen und Firmen sowie über die immer kleineren, existenzbedrohenden Renditen?

Die Antwort auf diese Fragen ist: Weil Vorgesetzte mit Ignoranz und Selbstgefälligkeit das Problem verdrängen. Weil sie befürchten, dass ihre Unfähigkeiten aufgedeckt werden und dass man mit dem Finger auf sie zeigen könnte.

Aber so handeln nur schlechte Chefs. Die erfolgreichen Führungspersonen scheuen sich nicht, Probleme und Schwachstellen in ihrer Aufbau- oder Ablauforganisation aufzudecken. Die guten Chefs behaupten nie, sie seien fehlerlos und sind immer bestrebt, sich zu verbessern – zusammen mit ihren Mitarbeitenden, zugunsten der ganzen Organisation und Unternehmung.

Keine Firmenorganisation ist perfekt, jede lässt sich optimieren und anpassen. Dafür muss sich kein Chef schämen. Organisationen und Unterneh-

mungen sind einem dauernden Veränderungsprozess unterworfen: technisch, personell, finanziell. Schämen muss sich der Vorgesetzte nur dann, wenn er Probleme verdrängt und notwendige Anpassungen nicht anpackt, das heisst: Wenn er nicht führt.

Bei der Auswahl von Führungskräften sollte man neben den fachlichen Fähigkeiten sowie den Aus- und Weiterbildungen vermehrt auch menschliche Werte berücksichtigen. Dazu gehören Führungsfähigkeit, Belastbarkeit, ein gesundes, aber nicht übersteigertes Ego, Kommunikationsfähigkeit, gesunder Menschenverstand, Gradlinigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Anstand. Wenn eine Frau oder ein Mann diese Voraussetzungen nicht mitbringt oder nicht erlernen will, gehört diese Person nicht auf einen Chefposten.

### **Der Fisch stinkt vom Kopf her**

Der Chef ist nicht dafür verantwortlich, dass seine Mitarbeitenden motiviert sind. Aber es liegt ganz direkt in seiner Hand, dass sie nicht demotiviert werden. Denn der Fisch stinkt vom Kopf her – und zwar auf allen Führungsstufen. Der Schaden, den demotivierende Chefs in allen Etagen anrichten, ist materiell und menschlich untragbar und unentschuldig. Wenn in Organisationen und Unternehmen über 80 Prozent der Mitarbeitenden demotiviert sind, ist dies einem dramatischen Ressourcenverschleiss gleichzusetzen – und Dramen enden meistens nicht gut. ■